



KING Impactanalyse

***Handreiking voor de toetsing van een beleidsvoornemen
tegen de informatiekundige eisen van de uitvoering***



Inhoud

1	Inleiding	3
2	Checklist	6
2.1	Inhoud	6
2.2	Mens (politici, projectleiders, management en medewerkers)	9
2.3	Organisatieontwikkeling.....	12
2.4	Informatievoorziening en ICT	14
3	Proces, rollen en bevoegdheden.....	18
3.1	Van opvangen signaal tot opstellen en indienen offerte	19
3.2	Van analyseren impact tot uitwerken bevindingen	20
3.3	Van uitwerken bevindingen tot publiceren resultaten	20
3.4	Rollen en bevoegdheden.....	21
4	Tool box	24
4.1	Interviews	24
4.2	Expertmeeting	25
4.3	Survey	25
4.4	Online forum	26
4.5	Pilot.....	27
5	Afsluiting.....	27

Beheerder: Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) - J. van der Elst
 Versie: 0.04
 Plaats: Den Haag
 Datum: oktober 2010

1 Inleiding

De Impactanalyse heeft het doel de uitvoerbaarheid van voorgenomen wet- en regelgeving, met de nadruk op de informatiekundige kant, te verbeteren. Dit gebeurt idealiter op een moment dat de resultaten nog verwerkt kunnen worden in:

- de tot stand te brengen wet- en regelgeving (het programma);
- de ontwikkeling van ondersteunende informatievoorzieningen;
- de implementatie (mens, organisatie, techniek en inhoud);
- het beheer (services, standaarden en voorzieningen)

Dit is nodig, want goede wet- en regelgeving staat of valt met de uitvoeringsmogelijkheden. Met name de informatiekundige kant van de uitvoering wordt steeds belangrijker: voor het uitvoeren van wet- en regelgeving moet meer en meer informatie worden uitgewisseld, zowel tussen ministerie(s) en uitvoerders als partners in de uitvoering onderling. Dat dit complex is, behoeft geen nader betoog. Al in de fase van beleidsvorming en het formuleren van wet- en regelgeving zal daarom kritisch gekeken moeten worden naar de implementatie en hoe de vertaling naar de praktijk zal gaan uitpakken. In deze handleiding wordt voor de impactanalyse de volgende definitie gehanteerd:

De Impactanalyse helpt om bij voorkeur al in een vroeg stadium richting te geven aan de wet- en regelgeving zodat uitvoerders na het ingaan van de wet- en regelgeving deze op een goede en gestroomlijnde manier kunnen uitvoeren.

De uitvoerbaarheid is afhankelijk van de robuustheid van het programma, het implementatieproces, de implementatieondersteuning en de invulling die gegeven wordt aan het beheer. De impactanalyse geeft inzicht in datgene wat nog nodig is voordat het programma gereed is voor implementatie bij gemeenten.

Wanneer wordt een impactanalyse uitgevoerd?

De afspraken die hierover gemaakt zijn komen voort uit:

- de bestuurlijke uitvoeringstoets zoals die in het NUP¹ (Nationaal Uitvoeringsprogramma) is afgesproken en vormt daarmee onderdeel van een brede ex-ante uitvoeringstoets. De Impactanalyse kan ook afzonderlijk worden uitgevoerd indien het bestuurlijke traject al doorlopen is (bijvoorbeeld bij Europese wetgeving zoals de EU dienstenrichtlijn);
- de Code Interbestuurlijke Verhoudingen die stelt dat de informatiekundige impact zal worden onderzocht;
- de behoefte van gemeenten en belangenvertegenwoordigers van gemeenten zoals KING op uitvoerend niveau en VNG op bestuurlijk niveau.

Allereerst wordt in een vrijblijvend vooronderzoek bepaald of er sprake is van voldoende impact. In relatief korte tijd wordt de impact van het programma bepaald door een inschatting te maken van de gevolgen voor gemeenten, de gemiste kansen, de mogelijke complicaties en de witte vlekken die nader onderzoek vereisen. Indien nut en noodzaak van een verdiepende analyse van de impact zijn aangetoond zal KING vervolgens in samenwerking met de VNG en het voor het programma² verantwoordelijke departement overgaan tot het uitvoeren van de Impact analyse.

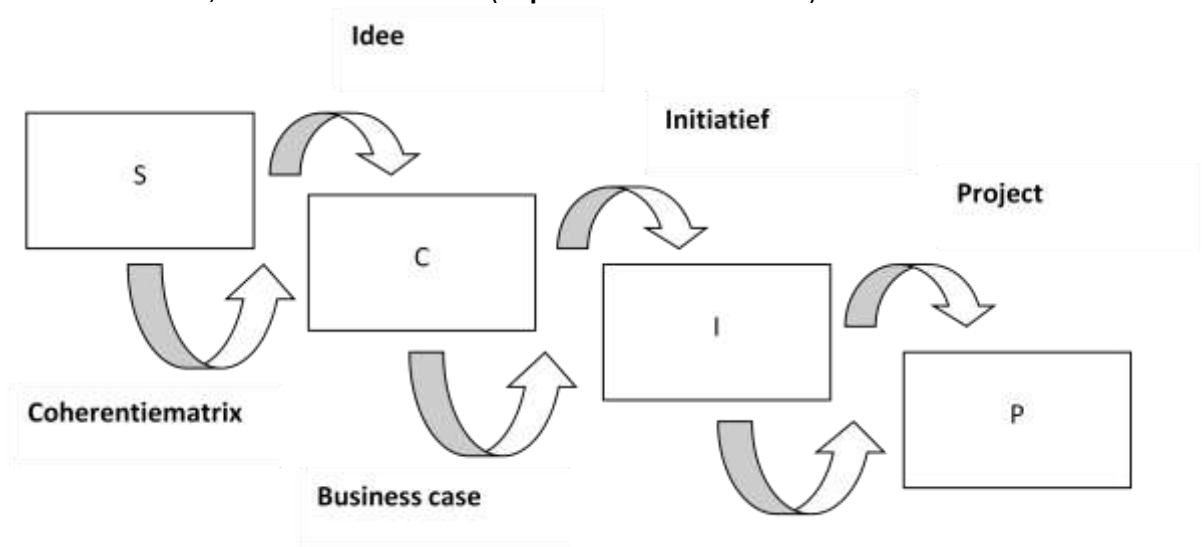
¹ Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-Overheid "Burger en bedrijf centraal", 1 dec. 2008

² Het woord 'programma' wordt in dit document gebruikt als de vertaling van een beleidsvoornemen in nieuwe wet- en regelgeving, regelingen en voorzieningen.

Wijze van beantwoording en indeling van de vragen

Met het inzetten van de impactanalyse worden de gemeenten, het programma en de voor de implementatie verantwoordelijke partij bediend. Zowel op gemeentelijk als programma niveau kunnen de vragen uit de impactanalyse worden beantwoord met behulp van SCIP³. SCIP staat voor:

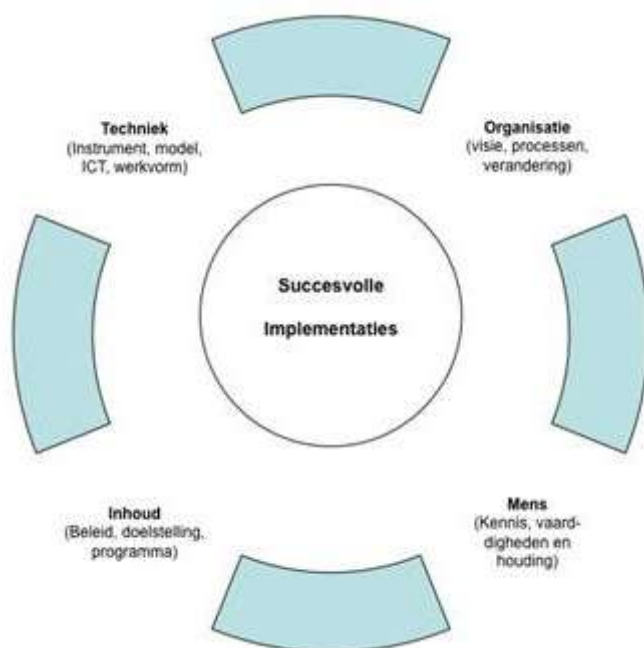
- **Scope:** strategie denken
Wat wil de organisatie vanuit het strategisch beleid en het strategisch denken? (**doelen**)
- **Coherentie:** zakelijke voordelen
Wat zijn de zakelijke voordelen? (**toegevoegde waarde**)
- **Impact:** samenhang en prioriteiten
Welke consequenties heeft datgene wat de organisatie wil op de samenhang en prioriteiten van nieuwe en bestaande initiatieven en projecten? (**impact**)
- **Project:** verandering
Hoe kan de organisatie op een goede manier zorg dragen voor sturing en beheersbaarheid van complexe veranderingen qua scope, risico, communicatie, middelen, tijdschema, financiën, kwaliteit en contract? (**implementatie en beheer**)



De vragenlijst die in de analyse wordt doorlopen is qua structuur zodanig ingedeeld dat het aansluit op de ordening van standaardimplementatie aanpak van KING. De onderdelen die in de gesprekken/onderzoeksrondes behandeld worden zijn:

- **Inhoud (Content , Context en Control)** een algemene beschrijving van het beleid en doelstelling, de politiek/bestuurlijke context en het budget en planning/mijlpalen en afhankelijkheden van het programma.
- **Mens:** de eisen en de consequenties voor de betrokken politici, projectleiders medewerkers en managers van organisaties om het programma te implementeren;
- **Organisatie:** de eisen en consequenties voor de organisatieontwikkeling van gemeenten en de keten waarin zij opereert;
- **Techniek (informatievoorziening en ICT):** omvat de eisen en consequenties met betrekking tot de architectuur en inrichting van de organisatie en de proces- en informatiehuishouding van betrokken organisaties; Samenhang met andere (e-overheids) initiatieven en verbinding met generieke voorzieningen;

³ SCIP®: bedrijfskundig model voor programmamanagement. Goed toepasbaar in omgevingen waarin beleid, structuur, mensen, cultuur en ICT-toepassingen in samenhang moeten worden gemanaged. SCIP® dekt de inhoud- en doelkant van het (mGBA) programma, de impactkant (consequenties voor gemeenten) en de implementatie- en beheerkant.



De vragen worden beantwoord vanuit gemeentelijk perspectief. Hiertoe worden zij voorgelegd aan de gemeenten – waarvoor de analyse specifiek ontwikkeld is – en andere bij de uitvoering betrokken organisaties (waaronder ook softwareleveranciers) waar de voorgenomen wet- en regelgeving betrekking op heeft. In samenspraak met het beleidsverantwoordelijke ministerie wordt vervolgens bekeken op welke wijze de resultaten van de Impactanalyse worden meegenomen in het traject van implementatie, doorontwikkeling en beheer.

Totstandkoming KING Impactanalyse

De KING Impactanalyse is voortgekomen uit een krachtenbundeling van:

- De informatiekundige Uitvoeringsanalyse zoals ontwikkeld door ICTU/EGEM in samenwerking met TNO –ICT;
- De impactanalyse zoals ontwikkeld door Divosa/CP ICT;
- De Method for Assessing ICT Implications of EU Legislation (Europe Methode).

De uiteindelijke inhoudelijke checklist is tot stand gekomen d.m.v. een uitgebreide literatuurstudie naar terugkerende complicaties bij de uitvoering van wetgeving. Deze lijst van potentiële uitvoeringsproblemen is voorgelegd aan experts bij verschillende overheidsonderdelen, zowel rijksoverheid als lokale overheid.

Voor de werkwijze en de ondersteunende instrumenten uit de toolbox, is inspiratie opgedaan bij 'Concept Viability' een vergelijkbare methode voor het analyseren van de uitvoerbaarheid van ideeën uit de publieke sector. De methode is in het Verenigd Koninkrijk ontwikkeld door Intellect, een brancheorganisatie voor ICT-leveranciers, en is daar een groot succes.

Momenteel wordt de Impactanalyse beheerd en doorontwikkeld door KING.

2 Checklist

Hieronder staan de checkpunten, onderverdeeld naar inhoud, mens, organisatie en techniek en control. De vragen worden in deze volgorde behandeld. Per checkpunt worden één of meerdere subvragen gesteld die helpen bij de beantwoording van de hoofdvraag. Indien opportuun dienen alle vragen te worden beantwoord. De opgenomen *Toelichting* en *Kader* maken duidelijk wat met een vraag wordt bedoeld en binnen welk kader deze moet worden beantwoord.

Het is de bedoeling dat er per checkpunt een door de deelnemers aan de Impactanalyse gedeeld beeld ontstaat..De bevindingen worden uitgewerkt en vastgelegd in conclusies en aanbevelingen m.b.t. de voorgenomen wet- en regelgeving.

2.1 Inhoud

1. Geef een algemene beschrijving van het programma?

- Hoe en met welke benaming wordt het onderwerp aangeduid.
- Wat is/zijn de na(a)m(en) van de voorziening(en)?
- Welke eindresultaten wenst het programma op te leveren?
- Welke raakvlakken heeft het programma met gemeenten?
- Wat zijn de gevolgen van het programma voor gemeenten?
- Wie biedt de voorziening(en) aan?

Toelichting: Tekst, bij voorkeur van het programma, plus eenvoudige (architectuur)plaat / illustratie.

2. Wat is de doelstelling van het programma (probleem en oplossing)?

- Voor welk maatschappelijk vraagstuk vormt het programma een oplossing en staat dit in de opdrachtformulering? (Andere oplossingen? Landelijke voorzieningen, consequenties van keuze?)
- Wat merkt de burger ervan als het programma is geïmplementeerd? Sluit de oplossing aan op de achterliggende behoefte (vraag) van de doelgroep(en)?
- Wat houdt het probleem in, wat wil de wet- en regelgeving regelen en lost de voorgestelde maatregel dit op? (Staat de oplossing (het product/ de dienst) en het proces duidelijk omschreven?)
- Wat is het concept van/de opzet van/de grondgedachte achter, en de hoofdfunctie van de voorziening?
- Wat is de beoogde toegevoegde waarde van de voorziening op lokaal niveau mbt.:
 - betere dienstverlening?
 - administratieve lastenverlichting?
 - efficiënter werken?
 - voldoen aan bestaande of nieuwe wet- en regelgeving en/of landelijke richtlijnen? (desbetreffende wetten en richtlijnen noemen)

Toelichting: Het is nodig kritisch naar de voorgestelde maatregel te kijken. Soms zijn er al oplossingen bedacht die ook goed kunnen helpen om dit probleem op te lossen. Verder is het goed om voor alle betrokkenen duidelijkheid te creëren ten aanzien van wat de wet- en regelgeving wil regelen. Doelstelling geformuleerd op niveau landelijk beleid (bijvoorbeeld administratieve lastenverlichting, aanpakken risicojongeren of hergebruik gegevens die bij de overheid al bekend zijn), aangevuld met beschrijving van het probleem dat wordt opgelost en de context waarin een en ander speelt of is

ontstaan. De doelstelling moet voldoende gedetailleerd worden weergegeven: Welke administratieve lasten worden verlicht? Hoe wordt de dienstverlening aan burgers verbeterd? Hoe wordt de aanpak van risicojongeren verbeterd?

Kader: Voor de implementatie is het belangrijk om continu zicht te houden op de politieke doelstelling van het programma. Dit voorkomt dat implementatietrajecten verworden tot technische projecten die uiteindelijk niet opleveren waarvoor ze oorspronkelijk bedoeld waren. Heeft het programma hier op voldoende detailniveau inzicht in en draagt het programma dit ook uit aan bv. gemeenten? Zo nee, (laten) ontwikkelen en de vraag expliciet voorleggen aan gemeenten.

3. Hoe groot is de politiek bestuurlijke turbulentie rond het programma?

- Hoe groot is de kans dat nieuwe politieke vraagstukken omtrent het programma opduiken of dat de prioriteiten verschuiven?
- Ligt de bestuurlijke inbedding van het programma vast of is deze aan veranderingen onderhevig?
- Wat zijn de politieke gevolgen als een bepaalde (ICT-) voorziening NIET wordt geïmplementeerd?

Toelichting: Hoeveel zekerheid is er op de genoemde punten?

Als onbekend: Met welke (politieke) risico's is rekening gehouden en welke maatregelen zijn genomen om deze te voorkomen en/of te komen met alternatieve oplossingen? Politiek gevoelig? Ad hoc? Verkiezingen?

Steeds nieuwe politieke vraagstukken leiden tot vertraging in het ontwerpproces van wet- en regelgeving en hebben daarmee minder implementatietijd voor gemeenten tot gevolg. Verschuiving van prioriteiten zorgt eveneens voor vertraging. De mate van turbulentie geeft ook aan hoe hoog het onderwerp op de politieke agenda staat.

Kader: Als de kans groot is dat de inhoud van het programma verandert, is het programma nog niet klaar voor implementatie.

4. Hoe verhoudt het programma zich tot andere wet- en regelgeving?

Welke wet- en regelgeving is van belang voor dit voorstel en wat zijn de consequenties daarvan?

Welke wet- en regelgeving moet eventueel worden aangepast als gevolg van dit voorstel?

- Privacy (Wet bescherming persoonsgegevens)?
- Besluit informatievoorziening in de rijksdienst 1990?
- ICTAL/ACTAL (m.b.t. Administratieve Lasten)
- MER (voor Milieuwet- en regelgeving)

Toelichting: Andere wet- en regelgeving kan beperkingen opleggen voor wat wel en niet kan met de nieuwe wet- en regelgeving. Privacy speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol bij het werken met persoonsgegevens. Bovendien kan de privacy van personen worden geschonden.

Kader: Indien de nieuwe wet- en regelgeving leidt tot aanpassingen in bestaande wet- en regelgeving wordt het integrale afwegingskader (IAK) toegepast. Het IAK voor wet- en regelgeving is geïnspireerd door het Europese Regulatory Impact Assessment (RIA) en richt zich op de kwaliteit (o.a. consistentie) van wet- en regelgeving. Alle bestaande interdepartementaal geldende analyses zijn hierin opgeschoond en geordend bijeengebracht in een digitaal raadpleegbaar overzicht.

5. Visie en strategie met betrekking tot het programma?

Wat is de visie en de strategie van het programma en hoe verhoudt deze zich tot de visie en strategie op gemeentelijk niveau? Is het nodig dat het hoger management van de afdeling(en) die betrokken zal(zullen) zijn bij de implementatie van de regeling (bijvoorbeeld gemeentesecretaris, directeuren van diensten) een duidelijke visie en strategie omtrent de invoering van de regeling hebben? Als dit nodig is, maar niet aanwezig binnen gemeenten, hoe gaat u ervoor zorgen dat er een visie en managementstrategie komt?

Toelichting: het hebben van een duidelijke visie en strategie voor de invoering van een regeling kan de implementatie van de regeling bevorderen. Onduidelijkheid over of het niet tijdig ontwikkelen van een visie en strategie kan een desinvestering (het niet halen van planningen en het niet bereiken van de beoogde impact) tot gevolg hebben. Vaak is er wel een visie op landelijk (programma) niveau, maar is deze ook nodig op gemeenteniveau?

Kader: Check of de gemeente een visie en managementstrategie voor invoering van dit programma heeft? In welke mate strookt de managementvisie en -strategie met de geest van de regelgeving?

6. Wat is de planning en het budget voor invoering van het programma?

Wat zijn de te behalen mijlpalen met de beoogde capaciteit (uitgedrukt in tijd, geld en bezetting)? Is de planning realistisch volgens betrokkenen en zijn nog andere initiatieven tegelijkertijd gepland? Wanneer en hoe worden gemeenten betrokken? Wat is:

- a. de financiële ruimte en het budget voor implementatie en beheer?
- b. de stand van zaken van het programma?
- c. de planning van aan het programma gerelateerde wet- en regelgeving (afhankelijkheden)?
- d. de tijd voor veranderprocessen op organisatieniveau?
- e. de tijd voor systeemontwikkeling (centraal of decentraal)?
- f. de planning en fasering met betrekking tot het vaststellen van de bestuurlijke inrichting en het verplicht implementeren of aansluiten op? (over het algemeen vastgelegd in de bij een voorziening horende wet- en regelgeving, richtlijn of AMvB)?
- g. daadwerkelijk meegenomen in de planning van het programma? Welke onderdelen van de implementatie (dus ook processen afgestemd, juiste mensen, beheer, enzovoort)?
- h. de stand van zaken van realisatie – status, planning en fasering - op landelijk niveau m.b.t. het beschikbaar komen van de voorziening? En - indien een realistische weergave differentiatie nodig maakt – wat is de status en/of de planning van de beschikbaarheid van de onderdelen van de voorziening?
- i. de datum waarop de eerste gemeente aangesloten kan zijn op de voorziening(en) en welke gemeente is dat? Wat is de huidige stand van het aantal aangesloten gemeenten? Noem enkele aangesloten kleine, middelgrote en grote gemeenten.

Toelichting: De planning, zowel in termen van tijd als capaciteit, heeft grote invloed op het behalen van de mijlpalen door gemeenten. Wat hier ook speelt, is de 'ballenbak': wanneer er te veel initiatieven (ballen) op gemeenten afkomen, moeten keuzes worden gemaakt over wat wel en niet te implementeren. Over de prioritering kunnen op rijksniveau al keuzes worden gemaakt.

Kader: Wanneer is een programma klaar om meegenomen te worden in het implementatietraject? Worden gemeenten tijdig en juist meegenomen in het traject? Bijvoorbeeld: het informatiesysteem moet uitontwikkeld zijn, of de bestuurlijke inrichting moet vastgesteld zijn.

2.2 Mens (politici, projectleiders, management en medewerkers)

7. Steun van burgemeesters en wethouders?

In hoeverre is het nodig dat in de organisaties waarin de regeling moet worden ingevoerd politieke steun voor de regeling is (zijn wethouders voor- of tegenstander van de regeling)? Als deze steun nodig is, maar niet aanwezig, hoe gaat u ervoor zorgen dat de politieke steun er komt?

Toelichting: Hierbij gaat het om de steun door wethouders, burgemeesters en gemeenteraad. In hoeverre dit nodig is, is per programma verschillend. Politieke steun voor een regeling kan de implementatie van een regeling faciliteren en soms zelfs versnellen. Anderzijds kan politieke tegenstand en/of weinig politiek draagvlak de implementatie van een regeling belemmeren. Ook politieke turbulentie – het snel wisselen van politieke standpunten – kan de implementatie beïnvloeden.

Kader: Check of bij gemeenten: politieke steun voor dit programma is? Zo nee, helpen de acties die vanuit het programma hierop worden genomen?

8. Steun van hoger management?

In hoeverre is het nodig dat het hogere management van de organisatie waar de regeling moet worden ingevoerd (bijvoorbeeld gemeentesecretaris, directeuren van diensten) de implementatie van de regeling steunt (zijn senior managers die voor- of tegenstander van de regeling)? Als deze steun nodig is, maar niet aanwezig, hoe gaat u ervoor zorgen dat de politieke steun er komt?

Toelichting: Hierbij gaat het om de steun van gemeentesecretaris en directeuren. In hoeverre dit nodig is, is per programma verschillend. Steun van hoger management voor een regeling kan de implementatie van een regeling faciliteren en versnellen. Anderzijds kan tegenstand van hoger management de implementatie van een regeling belemmeren.

Kader: Check bij gemeenten of er steun is op hoog niveau voor dit programma? Zo nee, helpen de acties die vanuit het programma hierop worden genomen?

9. Projectmanagement?

- Beschikt de organisatie die de regeling gaat invoeren over de benodigde projectleider(s) om de regeling te kunnen implementeren of kan de organisatie hier snel over beschikken?
- Over welke kennis en competenties moet een projectleider bij de gemeente beschikken om dit programma te kunnen implementeren?
- Als deze kennis en competenties niet aanwezig zijn binnen de gemeente, hoe kunt u hierin voorzien?

Toelichting: Complexe implementatietrajecten vragen om een professioneel projectmanagement (visie, strategie, beslissingsbevoegdheid, time management, bewaking inhoudelijke voortgang, rolmodel). Het ontbreken van adequaat projectleiderschap kan onder andere beperkte acceptatie door medewerkers, het onopgelost blijven van conflicterende belangen en het niet halen van de beoogde doelstellingen tot gevolg hebben. Gebrekkig project management en het ontbreken van leiderschap leidt ertoe dat een programma niet goed wordt geïmplementeerd.

Kader: Check of de organisatie over goed projectmanagement beschikt of kan de organisatie hier snel over beschikken?

10. Kennis en vaardigheden van medewerkers?

Beschikken de betrokken medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden om de regeling te kunnen implementeren en uit te voeren?

- a. Over welke kennis en vaardigheden moeten de betrokken medewerkers bij gemeenten beschikken om het programma te kunnen implementeren en uit te voeren? Als deze kennis en vaardigheden niet aanwezig zijn binnen de gemeente, hoe kunt u hierin voorzien?
- b. Zijn opleidingen van beheerders, gebruikers, technici, en anderen en het benodigde materiaal meegenomen in het programma?
- c. Is ICT met het oog op burgers en bedrijven waar de wet- en regelgeving gevolgen voor heeft juist wel of juist niet een goed idee? Zijn aanvullende maatregelen nodig om hen te bedienen?
 - Ervaring leveren product/dienst?
 - Andere wijze denken en werken (zoals vraag/behoefte gestuurd)?
 - Kennis en ervaring doelgroep met ICT?

Toelichting: Nieuwe regelingen vragen in de uitvoering vaak om nieuwe activiteiten, werk- en denkwijze en/of een andere werkhouding van medewerkers. Naarmate de discrepantie tussen de bestaande en gewenste kennis en vaardigheden van medewerkers groter is, hoe meer opleiding, rotatie of verandering van het personeelsbestand nodig is. Er zijn voorbeelden van radicale verschuivingen in de benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers die de implementatie van de regeling belemmerden. Ook beperkte kennis en vaardigheden van de groep burgers en bedrijven (doelgroep) waarop de regeling van toepassing is kan de implementatie en adoptie belemmeren.

Kader: Check of de organisatie over de juiste mensen beschikt of kan de organisatie snel over hen beschikken?

11. Beschikbare menskracht?

Beschikken de betrokken organisaties over voldoende medewerkers, ook gezien het benodigde niveau, om het programma te kunnen implementeren? Hoeveel menskracht moet beschikbaar zijn bij gemeenten om het programma te implementeren?

Toelichting: Het niet over voldoende personeel beschikken om de regeling in werking te stellen kan dit een obstakel vormen voor de implementatie van de regeling (levert o.a. vertraging op). In de testcases zijn voorbeelden gevonden van aanzienlijke personeelsverschuivingen die het implementatietraject bemoeilijkte. Als deze hoeveelheid menskracht niet aanwezig is binnen de gemeente, hoe kunt u hen helpen?

12. Veranderingsbereidheid?

In welke mate zijn mensen die hun werkwijzen moeten gaan aanpassen als gevolg van de implementatie van de regeling veranderingsbereid (hebben zij weerstand tegen de verandering of zijn ze hervormingsmoe)? Als de gemeenten 'hervormingsmoe' zijn, hoe kunt u hen dan helpen? Is rekening gehouden met het draaiend houden van de activiteiten tijdens de implementatie?

- Andere hervormingen afgelopen jaren?
- Hoe zijn die ervaren?
- Hoe radicaal is deze verandering?

Is er vanuit het programma voldoende aandacht voor het managen van verandering in termen van leiderschap, goed opdrachtgeverschap van gemeentelijke bestuurders en managers, het voor- en

overkomen van weerstand en in het motiveren van medewerkers inzake nieuwe, meer inter- en intraorganisatorische en op de logica van burgers en bedrijven afgestemde werkwijzen en de hierbij horende omgang met nieuwe technologie?

Toelichting: De mate en snelheid van adoptie van nieuwe werkwijzen door mensen als gevolg van de implementatie van nieuwe regelgeving hangt in sterke mate af van de veranderingsbereidheid. In testcases zijn voorbeelden gevonden van beperkte veranderingsbereidheid door het snel opeenvolgen van fundamentele veranderingen en het – daardoor - ontstaan van hervormingsmoeheid.

13. Gepercipieerde bruikbaarheid / gebruiksvriendelijkheid?

In welke mate vinden de medewerkers die een nieuwe werkwijze of een nieuw systeem moeten adopteren de nieuwe werkwijze of het nieuwe systeem gebruiksvriendelijk en bruikbaar voor een goede uitoefening van hun professie? (makkelijk te gebruiken, laagdrempelig, efficiënt)?

Toelichting: Een belangrijke factor voor de adoptie van nieuwe producten, processen en systemen door medewerkers is de mate waarin de medewerkers het nieuwe product, proces of systeem bruikbaar (toegankelijk en gebruiksvriendelijk) vinden voor een professionele uitoefening van hun vak. Wanneer een nieuwe applicatie bijvoorbeeld slecht aansluit bij de uitoefening van taken kan de gepercipieerde bruikbaarheid en vervolgens de wil om de applicatie te adopteren beperkt zijn.

14. Bijdrage aan de arbeidsbeleving en –satisfactie / Werkplezier

In welke mate vinden de medewerkers die een nieuwe werkwijze of een nieuw systeem moeten adopteren, dat de nieuwe werkwijze of het nieuwe systeem het werkplezier vergroot?

Toelichting: Medewerkers kunnen de nieuwe werkwijze of de nieuwe systematiek ervaren als een toename of afname van het werkplezier wat de adoptie kan versterken of belemmeren. In testcases zijn voorbeelden gevonden van medewerkers die vonden dat hun werkplezier afnam doordat hun werk te eenzijdig werd (sterke standaardisatie van taken) of doordat het klantcontact afnam.

2.3 Organisatieontwikkeling

15. Hoe complex is invoering van het programma voor de gemeentelijke organisatie?

Deze vraag geeft inzicht in welke organisatie(onderdelen) veranderingen moeten worden doorgevoerd en welke organisatie(onderdelen) leidend moeten zijn in deze veranderingen.

- Welke gemeentelijke producten en processen worden geraakt door het programma?
- Wat zijn de implicaties voor de organisatiestructuren en processen?
- Hoe verhoudt de organisatieontwikkeling zich tot de verandering bij mensen?

Toelichting: De invoering van complexe regelingen stelt extra eisen aan projectmanagement en capaciteiten van medewerkers

16. Hoe komen gemeenten van de bestaande (IST) - tot de gewenste (SOLL) situatie?

Wat is de impact van het programma op de gemeente en haar omgeving? In hoeverre zal de invoering van het programma leiden tot radicale verandering in – en wat moet de gemeentelijke organisatie intern en richting haar omgeving (ketenpartners en doelgroepen) doen voor het realiseren van de toegevoegde waarde (behalve het eenmalig realiseren van een elektronische aansluiting op de voorziening) op het niveau/terrein van:

- regelgeving (lokaal)?
- verandermanagement en communicatie?
- besturing?
- kwaliteit dienstverlening?
- klantgerichtheid?
- producten (producten noemen)?
- processen (processen noemen)? Afstemming van processen met derden (andere afdelingen/organisaties)?
- rollen, personeel en organisatie?
- bestanden en informatiesystemen? (bestanden en systemen noemen)
- gegevens en gegevensbeheer? (soort gegevens, beheeractiviteiten en omvang ervan benoemen) Gegevensuitwisseling met derden en standaarden als StUF?
- applicatiebeheer (beheeractiviteiten en omvang ervan benoemen)
- informatiebeveiliging? (maatregelen noemen)

Toelichting: Welke veranderingen moeten gemeenten doorvoeren op deze aspecten om het programma te implementeren? Hierbij gaat het niet alleen om de impact binnen de ICT-afdeling maar met name de impact op de rest van de organisatie. Bijvoorbeeld werkprocessen van Burgerzaken, WMO-dienst of andere diensten en afdelingen.

Ad d. Denk bij kwaliteit dienstverlening en klantgerichtheid aan het volgende:

- Terugdringen doorlooptijden
- Terugdringen kosten en leges
- Stimulans voor "No wrong door" (kanaalsturing, kanaalintegratie, kanaalonafhankelijkheid, multi channeling: anything, anytime, anywhere)?
- Eenmalige uitvraag gegevens
- Integrale dienstverlening

17. Wat is het door het programma beoogde en het lokale ambitieniveau?

- a. Heeft het programma een ontwikkelpad geïdentificeerd? Kunnen afhankelijk van het eigen niveau delen van het programma worden geïmplementeerd om stapsgewijs te ontwikkelen/groeien?
- b. Wat is het maximaal beoogde resultaat van de voorziening? En hoe wordt dit gerealiseerd? Welke (deel)resultaten zijn er en welke resultaten komen pas tot uiting wanneer de gemeente naar een ander niveau groeit?
- c. Wat mag een gemeente verwachten wanneer de voorziening op een bepaald niveau wordt ingevoerd (verwachtingenmanagement)?
- d. Zijn er beschrijvingen en modellen beschikbaar van de te doorlopen stappen om te komen van Ist naar Soll situatie (zie vraag 15)?

Toelichting: Als de invoering vraagt om een heel andere werkwijze dan gemeenten gewend zijn, moeten zij hierop voorbereid worden. Anders kan de implementatie haperen. Dit impliceert wel dat gemeenten voldoende tijd in de voorbereiding krijgen.

Het lokale ambitieniveau van gemeenten hangt nauw samen met het verschil tussen de IST (bestaande situatie) en SOLL (gewenste situatie) oftewel het verschil tussen de bestaande praktijk in gemeenten (in termen van processen, medewerkers, strategie en beleid, leiderschap en middelen) en de door het programma gevraagde (gewenste) praktijk in gemeenten:

Processen

- Moeten gemeentelijke processen worden aangepast om het programma in te voeren?
- Worden de processen van verschillende afdelingen met elkaar verbonden door het programma? En de processen van ketenpartners?
- Verplicht het programma gemeenten om primaire en secundaire processen in onderlinge samenhang (integraal) te overzien?

Medewerkers

- Hoe raakt het programma de medewerkers van de gemeente?
- Verandert de manier van werken?
- Verandert de vorm van interne samenwerking (bijv. ontstaan van multidisciplinaire teams)?
- Zijn andere kennis en vaardigheden nodig?
- Moeten medewerkers samenwerken met medewerkers van andere organisaties?

Strategie en beleid

- Hoe draagt het programma bij aan de integrale gemeentelijke dienstverlening/ adm. lastenverlichting etc.?
- Hoe kan een gemeente dit op kan nemen in zijn dienstverleningsvisie, strategie en beleid.
- Heeft het programma consequenties voor de sturing binnen de gemeente?
- Welke prestatie-indicatoren moet worden gegenereerd (t.b.v. bijv. managementinformatie);
- Zijn de prestatie-indicatoren (en meetinstrumenten en beoordelingscriteria) gedefinieerd op het niveau van individuele afdelingen, de organisatie of de keten?

Leiderschap

- Heeft het programma invloed op de manier van leidinggeven binnen de gemeente?
- Wat wordt verwacht van het MT, afdelingshoofden etc. om het programma succesvol in te voeren? En na de invoering?
- Verandert de focus van de leiding (afdeling / gemeente / keten)?

Middelen

- Moeten financiële structuren aangepast worden?

- Heeft het programma invloed op de samenwerking met ketenpartners en leveranciers, bijv. van software?

Kader: Zijn deze inzichten bij het programma aanwezig en beschreven? Zo nee, (laten) ontwikkelen en de vraag expliciet voorleggen aan gemeenten.

18. Samenwerking ketenpartners

Is samenwerking met andere ketenpartners nodig om de wet- en regelgeving uit te kunnen voeren, zowel qua uitvoering als qua gegevensuitwisseling?

- a. Hoe is de samenwerking met ketenpartners opgezet?
 - Welke ketenpartners?
 - Onderlinge relaties, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
 - Uitwisselingsyste(e)m(en)?
 - Doelstellingen en belangen?
- b. Bestaan die organisaties al of moeten ze nog worden opgezet?
- c. Wie zorgt ervoor dat alle organisaties betrokken worden en hoe gebeurt dit?
- d. Zijn er (Keten)prestatie-indicatoren vastgelegd waaraan voldaan moet worden?
- e. Doorberekening kosten?

Toelichting: Voor wet- en regelgeving waarbij samenwerking met andere organisaties nodig is, is het nodig goed na te denken over welke consequenties dit heeft. Vooral als het nieuwe relaties betreft, moet vaak nog het nodige werk worden verzet voordat de samenwerking soepel verloopt. Onduidelijkheden omtrent verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de gemeente en haar partners kan zorgen voor gebrekkige uitvoering. Tegenstrijdige belangen kunnen hier ook een negatieve rol in spelen.

Verder is het van belang dat als ketenpartners moeten samenwerken, zij gegevens met elkaar kunnen en mogen (i.v.m. bijvoorbeeld privacy) uitwisselen.

Kader: Als samenwerking nodig is, heeft het programma een beeld van hoe dit moet werken? Heeft zij al acties ondernomen om dit op te zetten? Is dit juridisch verankerd in wet- en regelgeving?

2.4 Informatievoorziening en ICT

19. Wat is de impact van het programma op de informatievoorziening en ICT?

- a. Algemene beschrijving van de veranderingen die moeten worden doorgevoerd in de informatievoorziening en ICT.
- b. Hoe verhoudt de organisatieontwikkeling zich tot de informatievoorziening?
- c. Welke informatievoorziening en ICT wordt geraakt?
- d. Wat is de samenhang met andere (e-overheids) initiatieven en verbinding met generieke voorzieningen? (bijvoorbeeld concept Antwoord (c), Klant Contact Centrum, open standaarden, open source etc.)

20. Functioneel ontwerp

- a. Hoe ziet het functioneel ontwerp van de voorziening of programma van eisen (proces, applicaties, gegevens, techniek) eruit? Zijn de specificaties aanwezig?
- b. Proces- en informatieanalyse?

- c. Is het ontwerp gericht op service georiënteerde architectuur?
- d. Is het proces ingericht rondom de vraag/behoefte van de gebruiker?
- e. Is het applicatieontwerp gericht op eenmalige uitvoering van bedrijfsfuncties?
- f. Wordt uitgegaan van een gelaagde applicatiestructuur (presentatie, I/O, etc.)?
- g. Welke documentatiestandaarden en -technieken worden gebruikt?
- h. Worden veranderingen in de van toepassing zijnde diensten/processen van gemeenten - beschreven?
- i. Zijn semantische beschrijvingen en modellen (processen, gegevens) techniekonafhankelijk beschreven?
- j. Is waar mogelijk én nodig aangesloten op bestaande (generieke) semantische beschrijvingen en modellen?
- k. Hoe is de afstemming tussen wetsontwerp, procesontwerp en systeemontwerp?

Toelichting: Uitgedrukt in:proces- en informatiefuncties vanuit de gedachte dat oplossingen bestaan uit een combinatie van proces en bijbehorende informatievoorziening.

Kader: Sluit het functioneel ontwerp aan op zowel de landelijke als lokaal gemeentelijke architectuur en is nagedacht over een migratiepad? Zo nee, aanbevelen.

21. Aansluitarchitectuur

Bij gemeenten komen verschillende varianten voor van de voor de voorziening relevante gemeentelijke architectuur c.q. inrichting op systeem/applicatieniveau.

- a. Wat communiceert de voorziening met de gemeente en hoe communiceert de voorziening met de gemeente? (soorten informatie, berichten, webservices, koppelvlakken)?
- b. Wat moet de organisatie éénmalig regelen om aan te sluiten op de voorziening? (elektronische aansluiting, maar ook acties zoals voorgeschreven in de aansluitvoorwaarden)
- c. Welke aansluitarchitecturen c.q. koppelingsvarianten worden door de aanbieder van de voorziening aangeboden? (technieken, standaarden, via welke landelijke infrastructuur, naar welke lokale systemen).
- d. Welke aansluitarchitecturen en -varianten zijn lokaal mogelijk? En welke van deze aansluitarchitecturen en -varianten passen bij welke lokale situaties?
- e. Is duidelijk op welke applicatie bij welke gemeentelijke variant moet worden aangesloten? (bijv. gegevensmagazijn, afzonderlijke gemeentelijke basisregistraties, e-formulierenvoorziening, zakensysteem, DMS, sectoraal systeem?).
- f. Welke interne inrichtingsvariant is minimaal vereist om met de voorziening te werken?
- g. Voorziet het programma in een aansluitoplossing via het concept van de e-overheid (digikoppeling etc.)? Andere koppeling dan digikoppeling?
- h. Is er een architectuurschets met daarin minimaal de landelijke voorziening, de gemeentelijke functie/applicatie waarop wordt aangesloten en de datacommunicatiestructuur. Zijn er - in de taal van de GEMMA-platen - architectuurplaten beschikbaar van de voorziening? Waarin:
 - de onderdelen van de voorziening;
 - de relatie met andere landelijke voorzieningen;
 - de relatie met gemeentelijke informatiesystemen (dus de lokale voorzieningen);
 - de aansluitarchitectuur.
- i. Zijn er geen architectuurplaten op GEMMA-niveau, dan alsnog maken.
- j. Hoe ziet het koppelvlak met gemeenten eruit; zowel inhoudelijk als op protocol niveau? Hoe is het koppelvlak gedefinieerd en past dit binnen de gemeentelijke standaard?
- k. Wordt uitgegaan van informatie-uitwisseling op basis van webservices en StUF?
- l. Is voor het aansluitproject een generieke PSA (Project Start Architectuur) voor de implementatie beschikbaar op basis waarvan een gemeente voor haar implementatieproject een eigen maatwerk-PSA kan maken?

- m. Is een (aansluit- en implementatie) handleiding beschikbaar?
- n. Zijn er afspraken gemaakt met ICT-leveranciers, gebruikersverenigingen om deze aansluiting/integratie mee te nemen in het onderhoudsplan?
- o. Hoort bij het aansluiten op de voorziening een service- en beheercontract (SLA oftewel Service Level Agreement) waarmee de gemeente als afnemer van de voorziening en de landelijke aanbieder van de voorziening over en weer duidelijkheid scheppen over rechten en plichten?
- p. Aan welke standaarden moeten worden voldaan om op welke aansluitvoorziening aan te sluiten?
- q. Voldoet de voorziening aan de lijst Open Standaarden van het forum College standaardisatie?
- r. Wordt gebruik gemaakt van de wettelijk vastgestelde nummer (BSN, BIN)?
- s. Voldoet de voorziening aan de Webrichtlijnen voor de overheid?
- t. Sluit de voorziening aan op NORA en GEMMA? Voldoet de voorziening aan de standaard informatiemodellen RSGB en RGBZ en de berichtenstandaard StUF van GEMMA?
- u. Voldoet de voorziening aan de geldende NEN-normen voor de aandachtsgebieden:
 - Documentaire Informatie Voorziening (DIV)?
 - Geo-informatie?
 - Informatiebeveiliging?

Toelichting: Als de informatievoorziening niet aansluit op het uitvoeringsproces, moeten extra handelingen worden verricht. Als een landelijke voorziening wordt gebouwd, moet elke gemeente hierop kunnen aansluiten. Verder dienen landelijk vastgestelde nummers en richtlijnen voor het beter op elkaar afstemmen van processen en systemen.

Kader: Wanneer en door wie is dit onderzocht en in welk document zijn de resultaten van die onderzoeken vastgelegd?

22. Betekenis gegevens en eigenaar

Worden met het programma nieuwe gegevens gedefinieerd en gestandaardiseerd? Hoe zit het met de betekenis van de gegevens en de eigenaar van elk gegeven?

- a. Maakt de voorziening gebruik van gegevensmodellen en zo ja welke?
- b. Gegevensmodel/ ERD model of catalogus van de voorziening?
- c. Is aansluiting van het gegevensmodel op landelijke gegevensmodellen noodzakelijk en zo ja maakt de voorziening gebruik van de landelijke gegevensmodellen? Relatie met Referentiemodel Stelsel van Gemeentelijke Basisgegevens en - Zaken (RSGB en RGBZ, voorheen GFO BG en GFO Zaken)?
- d. Webservices voor transport en logistiek van de uitwisseling met als standaard SOAP?
- e. Verantwoordelijkheden eigenaar?
- f. Opslag niet-authentieke gegevens?
- g. Beheer gegevens en content? Is er een beheerorganisatie en methodiek ingericht?
- h. Hoe is kwaliteitsborging, redundantie, dupliceren en synchronisatie en opschonen van gegevens geregeld?
- i. Is het volgen van zaken of zaakgerelateerde elementen noodzakelijk bij inzet van de voorziening bij gemeenten?

Toelichting: Onduidelijkheid over de betekenis van gegevens leidt ertoe dat dit moet worden uitgezocht door onder andere gemeentelijke juristen, dat tijd kost én leidt tot verschillende betekenissen. Onduidelijkheid over wie de eigenaar is van elk gegeven leidt ertoe dat de gegevens benodigd voor uitvoering van de regeling door niemand worden beheerd en gecontroleerd op juistheid.

23. Beveiliging

Hoe is de beveiliging van het systeem en de gegevens geregeld? Hoe worden de voorziening en de gegevens van de voorziening beveiligd en welke EDP-auditor heeft de toegepaste beveiliging goedgekeurd?

- Identificatie, authenticatie en autorisatie?
- Beveiliging systeem (zoals firewalls)?
- Berichtenbeveiliging (zoals encryptie)?

Toelichting: Over het beveiligingsvraagstuk moet altijd goed worden nagedacht en hiervoor moeten oplossingen worden bedacht. Onvoldoende beveiliging zorgt voor een hogere fraudegevoeligheid.

24. Exploitatie en beheer

Waar en door wie wordt de voorziening geëxploiteerd en beheerd? Is deze partij betrokken bij de ontwikkeling/totstandkoming van de voorziening? Het beheer van de systemen moet goed worden geregeld, zodat ze beschikbaar zijn op momenten dat het proces erom vraagt.

- Is er sprake van een methodische opzet van beheer en dienstverlening door de exploitant/beheerder? (denk bijv. aan ITIL)
- Is er een concept gebruikers contract? En welke leveringsvoorwaarden en serviceafspraken zijn of worden daarin expliciet beschreven?
- Functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer?
- Wie beheert en formuleert generieke - en specifieke procesbeschrijvingen?
- Beschikbaarheid (7*24) Benodigde beschikbaarheid systeem voor uitvoeringsproces en consequenties?
- Probleemmelding en –afhandeling
- Fall back scenario's
- Gebruikersvoorwaarden (autorisatie, wie wel en wie niet en waarom)
- Kosten voor gebruik van de service
- Specifieke Randvoorwaarden (bijv. gebruik van bepaalde basisregisters)
- Disclaimers (wie is verantwoordelijk en draait op voor kosten bij probleemsituaties)
- Zijn (conversie) aanpak, methode, voorziening en tools voor testen beschikbaar?
- zijn conversie aanpak, methode en tools beschikbaar

Toelichting: Door de gehele vragenlijst heen komen service gerichte aspecten aan de orde. Bij deze vraag gaat het om de kwestie of ze expliciet beschreven zijn (of worden), zodat bij probleemsituaties met het gebruik van het programmaresultaat duidelijk is bij wie welke verantwoordelijk berust.

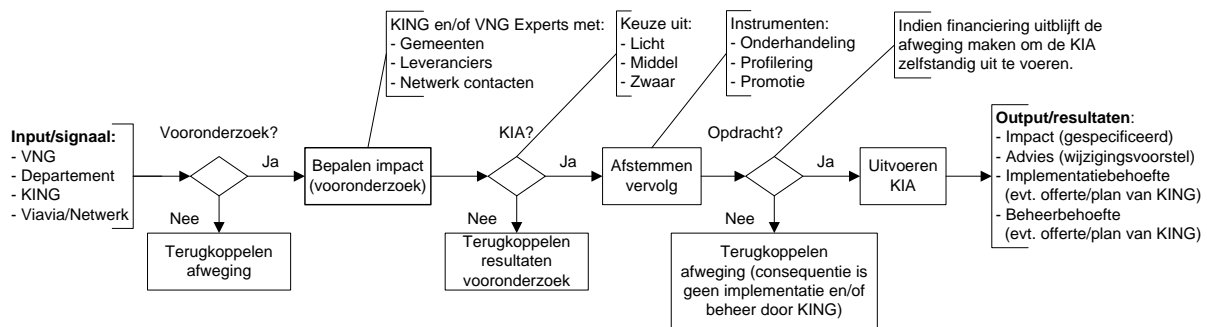
25. Klantcontact

Heeft het programmaresultaat invloed op het klantcontact van de gemeente en zo ja, hoe gaat het daar dan mee om. Bij deze vraag specifiek ingaan op het volgende:

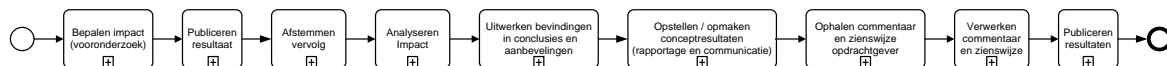
- is er sprake van inzet van formulieren voor burgers en bedrijven?
- is er nagedacht over /rekening gehouden met de standaard vorm en inhoud zoals gefaciliteerd door KING? Voor zover mogelijk vooringevulde webformulieren?
- Is er een mogelijke andere link met e-formulieren?
- Wordt voor de onderhavige dienstverlening, de klant gedwongen om digitaal te communiceren met de gemeente of blijft de keuze voor andere communicatiekanalen vrij?
- Heeft het gebruik van andere communicatiekanalen dan het voor het programmaresultaat optimale kanaal, effect op de inhoud en/of kwaliteit van de dienstverlening?
- Is betrouwbaarheid en juistheid van gegevensinvoer door klanten gegarandeerd?
- Worden de webrichtlijnen voor de overheid toegepast?

3 Proces, rollen en bevoegdheden

In dit hoofdstuk zullen de processtappen worden toegelicht en de rollen van betrokken partijen worden benoemd. Een eenvoudige schematische weergave van het te doorlopen proces is als volgt:



Nader uitgewerkt worden achtereenvolgens de volgende processtappen doorlopen:



0. Informeren: Alle informatie-uitwisseling om elkaar goed te informeren m.b.t. de Impactanalyse (communicatie, acquisitie, contact en relatie management, etc.) en te bepalen een vooronderzoek gerechtvaardigd is;

1. Bepalen van impact, gemiste kansen en witte vlekken in een vrijblijvend vooronderzoek.
Aan de hand van de resultaten van het vooronderzoek kan vervolgens worden bepaald of en zo ja hoe zwaar het verdiepende vervolgonderzoek (het analyseren van de impact) zou moeten worden ingezet;
2. Publiceren van de resultaten van het vooronderzoek;
3. Afstemmen vervolg (onderhandelingen, profilering, promotie);
 - In afstemming met de opdrachtgever hoe en wanneer het vervolg zal worden ingevuld ;
 - Indien de opdrachtgever bereid wordt gevonden zal door KING een offerte worden uitgewerkt die de basis vormt voor de opdrachtverlening.;
4. Analyseren impact:
 - Verkrijgen en analyseren van (verdiepende) informatie ten aanzien van de checklistvragen uit de handreiking (bijv. documentatie m.b.t. voorgenomen wet- en regelgeving, producten en voorzieningen);
 - o Analyseren documentatie (deskresearch);
 - o Interviewen sleutelfiguren (o.a. VNG, Departement, ICTU);
 - o Consulteren experts (o.a. gemeenten en leveranciers);
 - Beantwoorden vragen checklist;
 - Formuleren eerste bevindingen;
5. Uitwerken bevindingen in conclusies en aanbevelingen;
6. Opstellen / opmaken conceptresultaten (rapport en communicatie);

7. Ophalen commentaar en zienswijze opdrachtgever;
8. Verwerken commentaar en zienswijze opdrachtgever;
9. Publiceren resultaten.

De processtappen die zijn hieronder tekstueel nader uitgewerkt:

3.1 Van opvangen signaal tot opstellen en indienen offerte

Het gehele proces rond de uitvoering van de impactanalyse start met een **signaal** (meestal vanuit VNG en/of het departement maar ook vanuit KING of via de relaties/contacten uit het door KING opgebouwde netwerk. Indien er na het wederzijds informeren voldoende aanleiding toe is zal vrijblijvend worden overgegaan tot het bepalen van de impact, de gemiste kansen, de mogelijke complicaties en de witte vlekken in een vooronderzoek. Dit eerste beeld moet tevens uitsluitend geven of een verdere verdiepende analyse van de impact gewenst is en zo ja hoe zwaar deze impact analyse zou moeten worden ingezet.

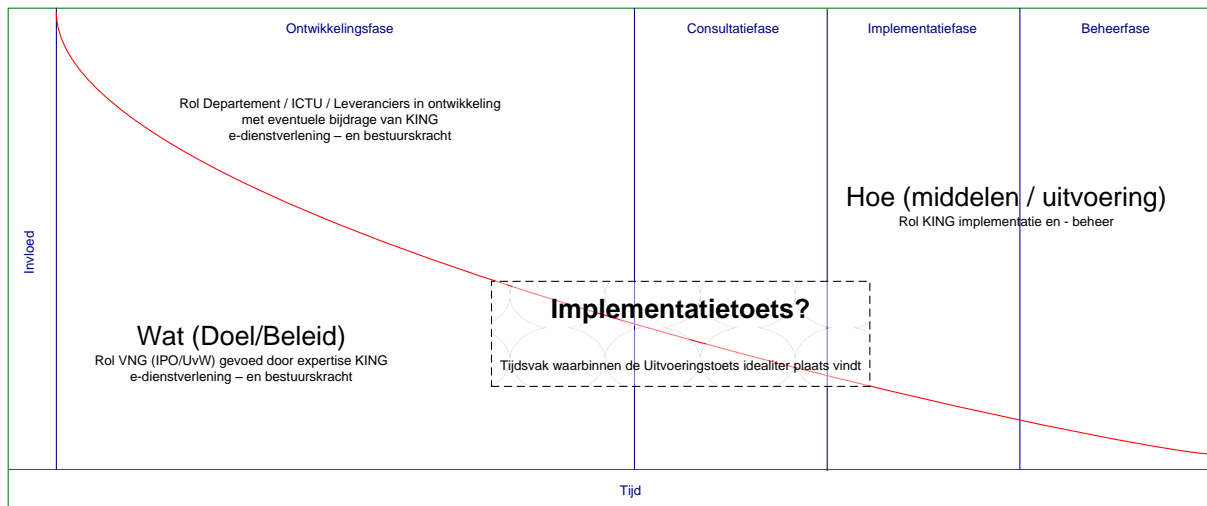
In afstemming met de opdrachtgever wordt vervolgens invulling gegeven aan het vervolg. Indien de opdrachtgever bereid is de KING impactanalyse te laten uitvoeren zal KING overgegaan tot het opstellen en indienen van een **offerte**.

Bij gebrek aan financiering en/of beschikbare capaciteit wordt mogelijk een alternatieve afweging gemaakt door KING.

Het criterium voor verdere analyse is de hoeveelheid **impact** die wet- en regelgeving (in)direct heeft op de gemeenten. Niet alle wet- en regelgeving zal in aanmerking komen voor een de toepassing van de Impactanalyse. De Impactanalyse is in eerste instantie gericht op het in kaart brengen van wat de mogelijke complicaties zijn van de implementatie van bepaalde wet- en regelgeving voor gemeenten. De te verwachten uitvoeringsconsequenties moeten dusdanig groot zijn, dat toepassing van een Impactanalyse te rechtvaardigen is. De wet- en regelgeving moet dus direct en/of indirect consequenties hebben voor gemeenten. Wet- en regelgeving die uitsluitend van invloed is op andere actoren dan gemeenten (denk aan burgers in geval van strafwet- en regelgeving) komen niet in aanmerking voor de toepassing van de analyse.

Voor het toepassen van de Impactanalyse geldt dat het gaat om substantiële consequenties voor gemeenten op het gebied van Mens, Organisatie en Techniek. De ene regelgeving zal om een meer significante verandering van producten, processen en/of structuren van gemeenten vragen dan andere regelgeving. Prioriteit zal in de meeste gevallen liggen bij die wet- en regelgeving die het meest “ontwrichtend” is voor gemeenten en/of burgers en bedrijven..

Naast de mate van impact kan ook de mate waarin **invloed** kan worden uitgeoefend een rol spelen in de afweging. Het gaat om invloed van (vertegenwoordigers van) gemeenten op de regeling zelf en/of de wijze van implementatie en/of beheer. Naarmate meer invloed kan worden uitgeoefend, kunnen de resultaten van de Impactanalyse meer effect hebben. Bij voorkeur gaat het om invloed vooraf.



3.2 Van analyseren impact tot uitwerken bevindingen

Na het verkrijgen van de opdracht zal als eerste stap in het toepassen van de Impactanalyse meer inzicht moeten worden verkregen. Door middel van documentanalyse en interviews met de sleutelfiguren van de betrokkenen (bijvoorbeeld beleidsmedewerkers en juristen) wordt een beter beeld gevormd van de inhoud van de regeling, de voorgenomen implementatie van de regeling en een overzicht van complicaties voor gemeenten (bijvoorbeeld als het gaat om beheer).

Nadat een beter beeld bestaat van de regeling kan verdiepende informatie worden verzameld omtrent de complicaties die zich kunnen voordoen in de domeinen “inhoud” (content, context en control/budget, visie & strategie en planning, “mens”, “organisatie” en “techniek”/informatievoorziening. Een eerste stap in deze dataverzameling is desk research door inhoudsdeskundigen. Voor ‘control’ worden bijvoorbeeld documenten verzameld ten aanzien van beschikbaar budget voor implementatie en beheer, visie- en implementatiestrategie, planning van het implementatietraject, et cetera. Na de desk research zal een aantal witte vlekken ten aanzien van complicaties overblijven. Afhankelijk van factoren als de fase waarin de wet- en regelgeving zich op dat moment bevindt, het aantal betrokken partijen en de beschikbare tijd kan vervolgens een keuze worden gemaakt voor een methodiek uit de tool box (zie volgend hoofdstuk) om aan de overgebleven witte vlekken invulling te geven en te komen tot relevante bevindingen ten aanzien van de impact van de ontwikkeling en de consequenties voor de implementatie en het beheer.

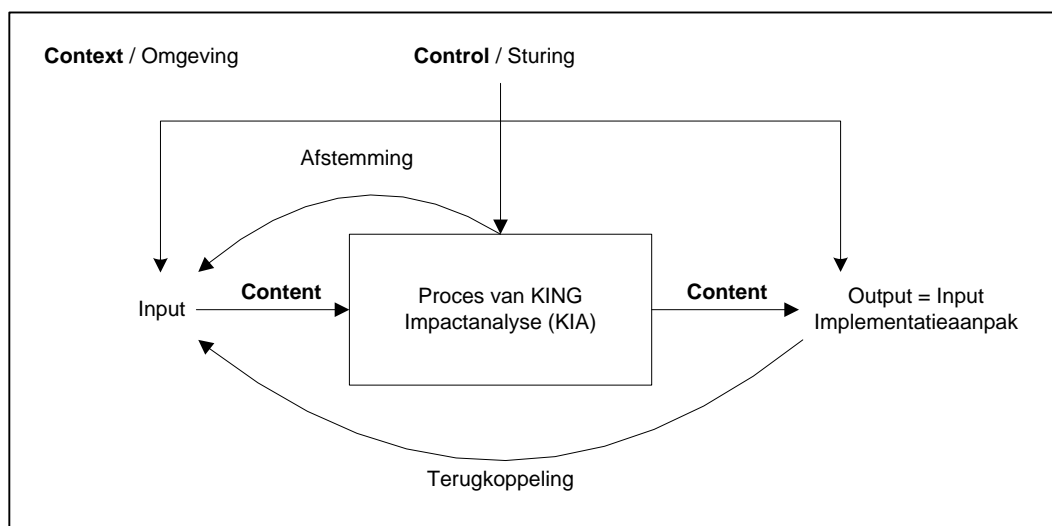
3.3 Van uitwerken bevindingen tot publiceren resultaten

Voor de vervolgstappen is het van belang om de potentiële knelpunten van de voorgenomen wet- en regelgeving in een rapportage vast te leggen. Daarnaast zal moeten worden gekeken hoe om te gaan met de knelpunten door daar concrete aanbevelingen voor te formuleren.

De resultaten van de Impactanalyse zullen worden teruggekoppeld aan de deelnemers van de Impactanalyse (zie ‘Rollen’ in de volgende paragraaf), de initiators van de wet- en regelgeving en overige belanghebbenden (bijvoorbeeld gemeenten die niet hebben geparticipeerd, maar voor wie de uitkomsten wel van belang zijn). In overleg met de initiators van de wet- en regelgeving (beleidsmedewerkers en/of juristen van betrokken ministeries) wordt gekeken hoe aan de

aanbevelingen gevolg kan worden gegeven. Hiertoe wordt minimaal de zienswijze van de opdrachtgever in de rapportage en communicatie opgenomen.

De uiteindelijke invoering en implementatie van de wet- en regelgeving en het opvolgen van de aanbevelingen vallen buiten de scope van de Impactanalyse. De output van de Impactanalyse is input (en vormt de basis) voor de partij die verantwoordelijk is voor de implementatie.



De voor de implementatie verantwoordelijke partij kan met de resultaten van de Impactanalyse specifieke invulling aan haar implementatieaanpak. Zij bespreekt vervolgens regelmatig de voortgang en de richting van het implementatieproject met de initiators van de wet- en regelgeving en overige belanghebbenden. Gedurende het implementatietraject worden de initiators en overige belanghebbenden van advies voorzien over de richting van de implementatie.

NB: Een gedegen impactanalyse (los van of deze uitgevoerd is door KING) is een voorwaarde wanneer KING verantwoordelijk wordt gesteld voor de implementatie van wet- en regelgeving.

3.4 Rollen en bevoegdheden

In de rollen en bevoegdheden maken we een onderscheid naar die van de interne organisatie binnen KING (intern) en die van KING als organisatie met andere belanghebbende organisaties (extern). Rollen staan in principe los van functie, binnen één functie kunnen daarom meerder rollen worden belegd.

KING hanteert (zowel intern als extern) voor de Impactanalyse de rollen van belanghebbende, Expert, Projectleider, klantcontact, adviseur, opdrachtgever en opdrachtnemer:

- Belanghebbenden / Stakeholders: Bijvoorbeeld de gemeente waar de wet- en regelgeving invloed op heeft met VNG als belangenvertegenwoordiger op beleidsniveau. ICTU en leveranciers, maar ook KING als het bijvoorbeeld gaat om bij KING in beheer en ontwikkeling zijnde standaarden). Indirect belanghebbenden de gemeentelijke ketenpartners, burgers en bedrijven die worden beïnvloed door de wet- en regelgeving;
- Klantcontact staat voor alle communicatie van binnen naar buiten en van buiten naar binnen (naast formeel via secretariaat en communicatie ook informeel/individueel);

- Opdrachtgever (meestal het betrokken wetgevend departement). Het voor de desbetreffende wet- en regelgeving verantwoordelijke departement is indien zij opdrachtgever is tevens verantwoordelijk voor de financiering van de Impactanalyse;
- Opdrachtnemer (meestal KING) is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Impactanalyse binnen de daartoe van te voren afgesproken kaders (o.a. tijd en budget). Dit doet zij in opdracht en voor rekening van de partij die opdrachtgever is. VNG wordt altijd betrokken bij de opzet en begeleiding van de analyse. In afstemming met opdrachtgever en VNG publiceert opdrachtnemer haar resultaten ;
- Experts zijn specialisten die inhoudelijk bijdragen aan de resultaten van de Impactanalyse, eventueel kan een 'lead' expert de rol vervullen om de verantwoordelijkheid te dragen voor het totaal aan specialistische inhoud (naast KING ook specialisten/adviseurs bij gemeenten, VNG en andere belanghebbenden uit de keten waarin KING opereert);
- Projectleider (orkestrator/coördinator die ervoor zorgt dat het werk wordt verdeeld en de processtappen worden uitgevoerd. Is begeleider en bewaker van het proces en de inhoud . die stuurt op resultaten en verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van de Impactanalyse binnen de daartoe gestelde kaders);
- Adviseur is inhoudelijk deskundig als beheerder van de Impactanalyse. Door enige afstand te bewaren van de diverse analysetrajecten levert de adviseur een objectieve en onafhankelijke inbreng. Verkregen inzichten (uit huidige en voorgaande analysetrajecten) worden gedeeld en vormen de basis voor doorontwikkeling;
- De secretaris organiseert en faciliteert de bijeenkomsten, interviews, expertmeetings en/of de survey(s), het forum, de pilot(s). De secretaris legt relevante informatie vast en rapporteert en communiceert de resultaten.

Afhankelijk van de interne organisatie kunnen de onderstaande secundaire / ondersteunende rollen over bepaalde functies binnen KING worden verdeeld:

- De interviewer interviewt betrokken partijen om een beeld te krijgen of verschillende standpunten te verzamelen;
- De moderator leidt de discussie in een expertmeeting. Deze is onafhankelijk en beschikt over de nodige kennis en ervaring;

Alle belanghebbende partijen (stakeholders) leveren hun bijdrage in het beantwoorden van de vragen uit de checklist. Er is sprake van vrijwillige, maar geen vrijblijvende deelname: eenmaal aangemelde personen worden geacht hun verplichtingen na te komen. Bij verhindering laten zij zich vertegenwoordigen door een daartoe bekwame collega. De partijen beloven geheimhouding voor wat betreft vertrouwelijke stukken.

Bevoegdheden ten aanzien van de uitvoering en de resultaten

Ten aanzien van de uitvoering: Het eigenlijke proces van de Impactanalyse wordt idealiter gestart op een moment waarop het bestuurlijke traject is doorlopen tot aan de publicatie van de voorgenomen wet- en regelgeving, die uit het beleidsvoornemen voortvloeit. Uitgangspunt is in ieder geval dat de Impactanalyse bij de beleidsontwikkelaars bekend is. Uitvoeren van de Impactanalyse is alleen zinvol als de resultaten, vervat in het eindrapport, op voorhand als 'niet vrijblijvend' zullen worden

beschouwd (*invloed*). Het is primair aan wetgevende departementen en de koepels hoe zij (bijvoorbeeld in bestuurlijk overleg) omgaan met de resultaten. Wel is voorzien in openbaarmaking van de aanbevelingen, zodat bijvoorbeeld ook de politiek de Impactanalyse in haar beoordeling kan betrekken.

Ten aanzien van de resultaten: Nadat KING de resultaten van de uitgevoerde Impactanalyse heeft gepubliceerd moet er iets met de resultaten worden gedaan. Uiteindelijk is de opdrachtgever (het voor de wet- en regelgeving verantwoordelijke ministerie) zelf verantwoordelijk voor wat ze met de resultaten van de Impactanalyse gaat doen: aanpassen wet- en regelgeving, gemeenten ondersteunen in de implementatie en het veranderproces (ook planning) en/of in het beheer en de doorontwikkeling. De invulling van de standaard implementatie aanpak van KING is afhankelijk van de resultaten van de Implementatieanalyse. De implementatieanalyse is daarmee een voorwaarde - en de resultaten ervan vormen de basis - voor Implementatie.

4 Tool box

Binnen het proces van het uitvoeren van de Impactanalyse kunnen verschillende methodieken worden gebruikt. Afhankelijk van onder andere de fase waarin de regeling zich bevindt, het aantal betrokken organisaties en de beschikbare tijd kan voor een specifieke (combinatie) van methodiek(en) gekozen worden. Per methodiek wordt hieronder aangegeven:

- (a) wat de methodiek inhoudt;
- (b) hoe de methodiek kan worden toegepast, en;
- (c) wanneer de methodiek kan worden toegepast.

NB: Van belang is dat voordat een van deze methodieken wordt toegepast, door middel van desk research al zoveel mogelijk vragen uit de checklist voor zover mogelijk zijn beantwoord (zie ook de paragraaf over proces en rollen). Dit voorkomt dat bij het gebruik van een methodiek overbodige vragen worden gesteld en helpt om dieper in te gaan op de vragen uit de checklist.

4.1 Interviews

Wat?

Om een beeld te krijgen wat de regeling precies inhoudt is het handig om gesprekken te voeren met de beleidsmedewerkers en/of juristen die betrokken zijn (geweest) bij het ontwerp van de regeling. De gesprekken zijn verkennend van karakter waarbij onderwerpen als doel van de regeling, betrokken organisaties, concrete invulling van de regeling en visie op de implementatie aan de orde komen. Om een meer algemeen beeld te krijgen van de problematiek waarvoor de regeling in het leven is geroepen, kunnen ook interviews worden gehouden met experts (onderzoekers, hoogleraren, consultants, etc.) of (vertegenwoordigers van) burgers of bedrijven waar de wet- en regelgeving betrekking op heeft.

Hoe?

Omdat uit een regeling vaak niet precies duidelijk wordt wat de achtergrond van de regeling is en hoe deze ingevoerd gaat worden, is het raadzaam om de initiator en ontwerper(s) van de regeling te interviewen. De interviews kunnen samen met het desk research ten aanzien van de vragen van de checklist input zijn voor een expertmeeting of een survey. Tijdens de expertmeeting of door het houden van een survey wordt vervolgens getracht om de blinde vlekken die na de interviews en het desk research overblijven, weg te nemen. Belangrijk is om het interview te structureren (bijvoorbeeld aan de hand van de domeinen) en het gesprek vast te leggen in een rapportage.

Wanneer?

Voor de methodiek interviews kan worden gekozen als eerste stap van de Impactanalyse om meer inzicht te verkrijgen in de problematiek, de inhoud en de concrete invulling van de regeling.

4.2 Expertmeeting

Wat?

Tijdens een expertmeeting worden zowel inhoudelijk experts van de regeling (bijvoorbeeld beleidsmedewerkers van een ministerie) als experts ten aanzien van de complicaties van de regelgeving (bijvoorbeeld medewerkers van organisaties waarop de regeling van toepassing is, maar ook specifieke experts, bijvoorbeeld op het gebied van privacy of benodigde technologie) uitgenodigd. Belangrijk is om ook de eindgebruiker van de regeling te betrekken, bijvoorbeeld organisaties die (groepen) burgers en/of bedrijven vertegenwoordigen op wie de regeling van toepassing is. Ook (software)leveranciers kunnen hierin een belangrijke bijdrage leveren.

Hoe?

Een expertmeeting kan op verschillende manieren plaatsvinden. Belangrijk is dat een onafhankelijke moderator de discussie leidt en dat de deelnemers met zorg worden uitgekozen (waarbij selectiecriteria als representativiteit en kwaliteit worden meegenomen). Om een gedeeld beeld te krijgen van de regeling waarover gesproken wordt, is het handig om de meeting te starten met een korte introductie over wat de regeling inhoudt. Vervolgens moet inzichtelijk worden gemaakt wat mogelijke complicaties kunnen zijn bij het uitvoeren van de regeling. Dit inzicht kan verkregen worden door per domein de punten uit de checklist met betrokken partijen te bediscussiëren. Het verslag van de bevinding kan aan een bredere groep betrokkenen ter validatie worden voorgelegd.

Wanneer?

De methodiek van de expertmeeting kan het best worden toegepast in het stadium van inhoudelijke verkenning van de regelgeving en de complicaties van de regelgeving (bijvoorbeeld naar aanleiding van interviews met de initiators van de regeling en desk research). Een nadeel van de methodiek expertmeeting is de beperkte representativiteit, voordelen zijn dat het onderwerp uitgediept wordt door vergaring van kwalitatieve informatie.

4.3 Survey

Wat?

In een gestructureerde vragenlijst kunnen vragen over de uitvoerbaarheid van een regeling aan een brede groep betrokkenen worden voorgelegd. Na desk research ten aanzien van de vragen uit de checklist te hebben uitgevoerd kunnen de (meest relevante) vragen die onbeantwoord zijn gebleven via een vragenlijst worden voorgelegd aan een brede groep betrokkenen. Door het toepassen van deze methodiek wordt een meer kwantitatief inzicht verkregen in de uitvoerbaarheid van de regeling. Uit een survey kan bijvoorbeeld komen in hoeverre (% van gemeenten) er op lokaal niveau politiek draagvlak is voor de regeling, in hoeverre (% van betrokken organisaties) organisaties implementatiestrategieën hebben uitgewerkt en/of specifieke wensen van de eindgebruiker (doelgroepen waaronder burgers en bedrijven) zijn geïnventariseerd en geprioriteerd.

Hoe?

Een vragenlijst kan bestaan uit open en/of gesloten vragen; open vragen geven een meer kwalitatief inzicht in complicaties en gesloten kwantitatief inzicht. De vragenlijst kan telefonisch worden voorgelegd, per post of per e-mail worden toegezonden of beschikbaar worden gemaakt op een website. Om een zo groot mogelijke respons te krijgen is het belangrijk om de vragenlijst beknopt te houden en zo gebruiksvriendelijk mogelijk (bijvoorbeeld op een laagdrempelige website) aan te bieden. Er zijn allerlei software tools om vragenlijsten via websites toegankelijk te maken. Voor het invullen van de vragenlijst wordt een termijn gesteld, benaderde personen worden tijdig herinnerd aan het invullen van de vragenlijst en na het sluiten van de termijn worden de gegevens verzameld, verwerkt en teruggekoppeld.

Wanneer?

Een survey kan in verschillende fasen worden toegepast. In de verkennende fase om bijvoorbeeld het draagvlak voor een bepaalde implementatiestrategie onder betrokken organisaties te analyseren en in de implementatiefase om de gebruikerswensen in kaart te brengen. Nadelen van een survey zijn dat de uitkomsten relatief oppervlakkig zijn en dat een aanzienlijke verwerkingscapaciteit nodig is. Voordelen van een survey zijn de representativiteit en het creëren van een breder beeld van de uitvoerbaarheid van de regeling.

4.4 Online forum

Wat?

Een online forum of discussieforum is een (open of gesloten) online platform waarop deelnemers hun reactie op een vraag, stelling of reactie op een bijdrage van een andere deelnemer kunnen plaatsen.

Hoe?

Voor het bepalen van de uitvoerbaarheid van een regeling kan een website worden ingericht waarop informatie over de regeling (bijvoorbeeld de achtergrond van de regeling, de implementatie en eventueel handleidingen) wordt gepubliceerd en waar gediscussieerd kan worden over de uitvoerbaarheid van de regeling. Per domein van de checklist kunnen stellingen worden geformuleerd waarop de deelnemers kunnen reageren. Deelnemers worden actief uitgenodigd om deel te nemen aan het debat dat wordt geleid door een moderator.

Wanneer?

Een online forum kan worden toegepast wanneer de implementatie van een bepaalde regelgeving veel stof doet opwaaien bij betrokken organisaties; wanneer betrokkenen graag hun mening kwijt willen over een regeling. Wanneer de regeling niet leeft of bekend is bij medewerkers van betrokken organisaties zal deelname aan het online debat beperkt zijn. Een voordeel van een online forum is de toegankelijkheid voor een bredere groep van betrokkenen. Nadelen van een online forum zijn dat het vrij arbeidsintensief is (intensieve moderatie), dat er veelal beperkte interactie is tussen deelnemers (plaatsen van eigen mening, minder reactie of voortbouwen op bijdragen van anderen dan in een traditioneel debat) en dat de deelname aan online fora vaak beperkt is.

4.5 Pilot

Wat?

Om de uitvoerbaarheid van een regeling te analyseren kan een pilot – oftewel experiment - worden opgezet. De nieuwe werkelijkheid die ontstaat na invoering van de regeling kan worden nagebootst, maar de regeling kan ook als test daadwerkelijk worden ingevoerd in (een afdeling van) een (of meer) betrokken organisatie(s). De pilot functioneert dan als “testcase” voor de implementatie van de regeling en de uitkomsten van de pilot kunnen input leveren voor de wijziging van de regeling of voor de implementatiestrategie.

Hoe?

Het experiment kan een nabootsing zijn van de voorgenomen veranderingen of de veranderingen kunnen op kleine schaal – in een testcase – daadwerkelijk worden ingevoerd. Wanneer het experiment een nabootsing betreft, kunnen de huidige en toekomstige situatie worden nagespeeld en kunnen de complicaties die zich voordoen bij de transitie van de huidige naar de toekomstige situatie in beeld worden gebracht. Bij een echte invoering van de regeling worden de veranderingen daadwerkelijk ingevoerd in een testomgeving; worden activiteiten ondernomen om een transitie van de huidige naar de gewenste situatie te verwezenlijken. Daarbij worden de complicaties die optreden bij de transitie nauwgezet gemonitord.

Wanneer?

Een pilot heeft het meeste nut wanneer het vóór de brede uitrol van de regeling wordt uitgevoerd. Dan worden concrete complicaties namelijk in vroegtijdig stadium inzichtelijk en kan de implementatiestrategie of de regeling zelf nog worden bijgesteld. Nadelen van een pilot zijn de relatief hoge kosten (ontwikkelen van een nabootsing of daadwerkelijke invoering) en de beperkte representativiteit. Daarnaast is een nadeel van een nabootsing dat de nabootsing vaak een versimpelde weergave van een complexere werkelijkheid is. Voordelen van een pilot zijn de hoge mate waarin complicaties concreet worden en de sterke inhoudelijke bijdrage aan de implementatiestrategie.

5 Afsluiting

Nadat de checkpunten voor zover van toepassing zijn doorgelopen en de antwoorden zijn vastgelegd, wordt hier een advies van gemaakt. Dit wordt voorgelegd aan het verantwoordelijke ministerie én teruggekoppeld aan de organisaties die hun bijdrage hebben geleverd aan de beantwoording van de vragen. Het verantwoordelijke ministerie neemt het advies afhankelijk van de fase bij voorkeur mee in de voorbereidingen van het wetsvoorstel dat aan de Ministerraad (of Raad van State) wordt voorgelegd. Indien het politieke proces geheel doorlopen is wordt het advies meegenomen in de fases van implementatie en beheer/doorontwikkeling.



Bezoekadres:
Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag

Postadres:
Postbus 30435
2500 GK Den Haag

info@kinggemeenten.nl
T: 070 373 8017
F: 070 363 5682